

# Agir en fundraiser responsable

Éthique et gestion des risques



Association  
Française des  
Fundraisers



## **Pour un fundraising responsable et durable : une alliance entre l'AFF et l'Institut IDEAS**

Le secteur associatif est à un tournant. Face à la baisse des financements, à la montée des exigences réglementaires, aux attentes croissantes en matière de responsabilité sociétale et à une confiance parfois fragilisée, les organisations de l'intérêt général doivent faire preuve d'une vigilance accrue. Les risques sont là, multiples, parfois invisibles, souvent complexes. Et au cœur de ces enjeux, il y a le fundraiser.

C'est dans ce contexte que l'Association Française des Fundraisers (AFF) et l'Institut IDEAS ont choisi de travailler ensemble à l'élaboration de ce guide. Parce que nous partageons une même ambition : accompagner les professionnels du fundraising dans une pratique plus éthique, plus lucide, plus durable. Ce guide est le fruit d'un partenariat de longue date, fondé sur la complémentarité de nos expertises et une volonté commune de faire progresser les pratiques du secteur.

Ce travail offre aux fundraisers un outil concret pour mieux comprendre les zones de vulnérabilité, anticiper les dérives et renforcer la résilience de leurs organisations.

Pourquoi ce guide ? Parce que le fundraiser n'est pas un simple collecteur de fonds. Il est un acteur clé de la confiance, un ambassadeur des valeurs de son organisation, un garant de la cohérence entre les moyens et la mission. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, il doit pouvoir s'appuyer sur un cadre éthique solide pour exercer son métier avec intégrité et discernement. Le code de déontologie de l'AFF, bien qu'il ne soit pas une norme juridique, constitue un socle exigeant. Il rappelle que le fundraising n'est pas une activité commerciale comme une autre, mais une mission d'intérêt général, fondée sur la transparence, le respect et la responsabilité.

# Préambule



Ce guide ne prétend pas tout couvrir. Il vise à éveiller les consciences, à donner des repères, à encourager chacun à se poser les bonnes questions. Il s'adresse à toutes celles et ceux qui souhaitent exercer leur métier avec exigence, fierté et sens.

Parce que l'éthique n'est pas une contrainte, mais une boussole. Et parce qu'un fundraiser responsable est un acteur essentiel de la confiance, de la crédibilité et de la transformation sociale, nous vous souhaitons de faire le meilleur usage de ce guide « Agir en fundraiser responsable ».



**Yaële Aferiat,**  
Directrice de  
l'Association Française  
des Fundraisers



**Catherine Sudres,**  
Fondatrice de Causes & Co,  
Administratrice de l'Institut  
IDEAS et Formatrice AFF en  
stratégie de fundraising



**Suzanne Chami,**  
Délégue générale  
de l'Institut IDEAS

L'AFF et l'Institut IDEAS tiennent à remercier chaleureusement toutes les personnes qui témoignent dans ce guide et tout particulièrement Catherine Sudres, dont l'engagement et la rigueur ont permis de construire une méthodologie de gestion des risques appliquée au fundraising, à la fois accessible et opérationnelle.

## Préambule

### **LE CADRE : ÉTHIQUE, DÉONTOLOGIE ET RESPONSABILITÉ**

- **Ethique, bonnes pratiques et déontologie - comment discerner ?**
- **RSO, responsabilités d'un OBNL**
- **Responsabilités du fundraiser**
- **L'éthique, cadre de référence de la gestion des risques**

### **UNE APPROCHE PAR LA MAÎTRISE DES RISQUES**

- **Pourquoi une cartographie des risques ?**
- **Risques : définition et portée**
- **La cartographie des risques : méthodologie**
  - Etape 1 : Identifier et caractériser les risques
  - Etape 2 : Evaluer les risques identifiés
  - Etape 3 : Prévenir et guérir
- **Entre vigilance et devoir d'alerte, quel rôle pour le fundraiser ?**

### **LES 3 TYPES DE RISQUES MAJEURS POUR LE FUNDRAISER**

- Focus 1 : Les risques informatiques et cyber
- Focus 2 : Les risques financiers
- Focus 3 : Les risques portant sur l'image et la réputation de l'organisation

### **MODALITÉS POUR UNE PRÉVENTION OPTIMALE**

- L'exemple de la gestion des risques dans une grande organisation : UNICEF France
- L'exemple de la gestion des risques dans une organisation de taille intermédiaire : Association Action Education

## Synthèse et bibliographie

# I. **LE CADRE** : ÉTHIQUE, DÉONTOLOGIE ET RESPONSABILITÉ

Vous vous demandez peut-être quelles sont les différences entre l'éthique et la déontologie ? Et quels sont leurs liens avec la responsabilité ?

Nous allons vous aider à y voir plus clair...

Suivez le guide !



# Ethique, bonnes pratiques et déontologie - comment discerner ?



## Quelques définitions

**Dans la pratique, un fundraiser doit s'interroger selon plusieurs cadres de référence :**

- **LÉGAL**

Est-ce conforme aux lois et aux règlements de mon pays ?

- **ÉTHIQUE**

Est-ce conforme aux valeurs de mon organisation ?  
Ma gouvernance approuverait-elle ?

- **GESTION**

Est-ce en accord avec la politique, les procédures, les règles de mon institution ?

- **MORAL**

Est-ce en accord avec ma conception du droit, du bien, du juste ?

**MORALE** : normes acceptées et valeurs respectées par une société humaine. **Permis VS défendu.**

**ÉTHIQUE** : ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire dans des circonstances et des conditions particulières définie par une organisation.

**DÉONTOLOGIE** : codes de bonnes pratiques établis sur un socle de valeurs morales et de normes éthiques dans un contexte donné.

**COMPLIANCE / CONFORMITE** : ensemble de processus mis en œuvre pour assurer le respect des règles, des normes ou de l'éthique.

## RSO, responsabilité d'un OBNL : notions générales

La responsabilité sociétale d'un organisme (RSO) se traduit avant tout par des engagements clairs vis-à-vis de chacune de ses parties prenantes. Ainsi, un Organisme à But Non Lucratif (OBNL) a la responsabilité de :

- **Respecter les lois et réglementations**
- **Agir de manière éthique et responsable** envers les bénéficiaires, donateurs, bénévoles, salariés et la société en général
- **Gérer les ressources de manière efficace et transparente** afin d'assurer la pérennité de l'action.

Dans le cadre de la montée en puissance de la RSO, les OBNL travaillent à identifier et qualifier les spécificités de leur responsabilité sociétale. Cette nouvelle grille de lecture des activités d'une organisation s'applique également au fundraising.

Et tout évènement susceptible d'affecter la réputation, l'intégrité des données ou encore la bonne utilisation des ressources peut potentiellement rejaillir sur les résultats de recherche de fonds et sur le travail du fundraiser.

***Il est donc capital pour la pérennité d'un OBNL de travailler de manière approfondie les questions d'éthique, de bonne gestion et de transparence.***

# Responsabilités du fundraiser

**Le fundraiser est aujourd'hui confronté à de nouveaux défis :**

- Diversification des cibles et des canaux de collecte avec des technologies complexes
- Nouveaux outils : crowdfunding, peer to peer... Tout le monde devient un collecteur en puissance, frontières floues entre dons, investissements, prêts...
- Demain, les dons en crypto monnaie ?

**Il/elle fait face à de fortes attentes !**

- **Incontournables, la transparence et la confiance** : le fondement d'une relation équilibrée entre le collecteur de fonds et le donateur/financeur
- **Une pression sur le ROI et sur l'impact** : la fin justifie-t-elle les moyens ?
- Les entreprises mécènes doivent, de leur côté, assurer la transparence et la redevabilité de leurs partenariats.

**...Et doit prendre en compte ses responsabilités à plusieurs niveaux**

- La loi, et notamment le RGPD et le cadre fiscal
- Le cadre éthique et les codes signés par son organisation
- Le Code de déontologie du Fundraiser dans son métier (*cf. annexe*)
- Sans oublier son propre engagement moral.

**Fundraiser ? Un métier à l'image du secteur de l'intérêt général où les valeurs priment.**

**C'est la raison d'être du Code de déontologie promu par l'AFF et de la rédaction de cet ouvrage : permettre aux fundraisers d'élargir leur périmètre de vigilance.**

# L'éthique, **cadre de référence** de la gestion des risques

Manque de transparence, défaut de gestion, fraude, atteinte à l'intégrité des bénéficiaires, conflits d'intérêts...

**Beaucoup de risques sont liés à des questions d'éthique.** Ils peuvent avoir un impact dévastateur sur la réputation d'une organisation.

**La gestion des risques permet de protéger l'image de l'organisation et, ce faisant, de maintenir la confiance des parties prenantes.**

**Une organisation qui s'est dotée d'un cadre éthique est plus apte à :**

- Identifier les **risques liés à ses activités**
- Exercer une vigilance afin de détecter **les signaux faibles et les zones de vulnérabilité**
- Veiller à l'intégrité en favorisant la **transparence et une communication sincère**

**Dans la pratique, une méthodologie itérative pour identifier et prévenir les risques :**

- Elaboration d'une cartographie des risques pour identifier et évaluer les risques
- Mise en place de politiques et de procédures pour prévenir et atténuer les risques : codes de conduite, procédures de travail, audits réguliers et formations à l'éthique.

**Les bénéfices d'une approche intégrant éthique et gestion des risques :**

- Des prises de décision **plus éclairées et responsables**
- **Une confiance renforcée** auprès de l'ensemble des parties prenantes internes et externes
- **La création de valeur** à long terme pour l'organisation et ses bénéficiaires

**L'éthique et la gestion des risques : 2 piliers essentiels d'une organisation responsable et performante !**

## II. UNE APPROCHE PAR LA MAÎTRISE DU RISQUE

**Comme décrit précédemment, la gestion des risques permet de protéger l'image de l'organisation et, ce faisant, de maintenir la confiance des parties prenantes. Il est donc très utile pour une organisation d'intérêt général de savoir identifier et maîtriser les principaux risques susceptibles de menacer la réputation et le capital confiance de celle-ci. Nous allons découvrir, dans les prochaines pages, la méthode recommandée.**

*"Pour un fundraiser, il est primordial que son organisation mette en place les procédures pour prévenir et atténuer les risques qu'ils soient financiers, d'image, de cyber attaque...C'est essentiel pour garantir une relation de transparence et de confiance avec ses donateurs.*

*La réalisation d'une cartographie des risques est indispensable pour identifier les risques et mettre en œuvre les plans d'actions associés.*

*Au sein d'Apprentis d'Auteuil, nous avons mis en œuvre les process adaptés tels que des audits internes et externes, un code de conduite, une procédure éthique, des formations obligatoires des équipes à la cyber sécurité mais aussi aux risques de conflits d'intérêt ou de corruption..."*

**Vanessa de Lauzainghein, Directrice communication, relations bienfaiteurs et ressources. Fondation Apprentis d'Auteuil - Labellisée IDEAS**

## Pourquoi une cartographie des risques ?

La cartographie des risques consiste à prendre en compte, lister, évaluer et hiérarchiser tous les risques internes et externes associés à ses activités.

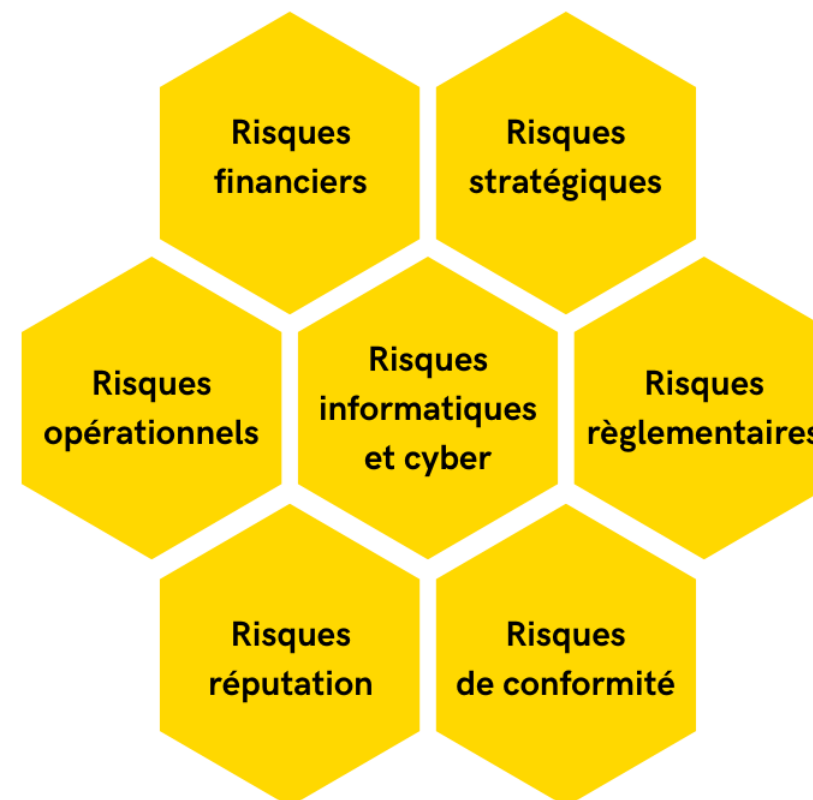
### Les objectifs ?

- **Identifier et prioriser les risques majeurs** faisant peser un danger sur l'organisation
- **Définir les plans d'actions** associés pour les prévenir et les réduire.

**Avec la montée des incertitudes et des menaces, la gestion des risques a pris une place stratégique dans les organisations car elle peut conditionner la pérennité et le développement de l'organisation.**

**De plus un OBNL qui pilote ses risques est à même de rassurer ses salariés, ses financeurs et ses partenaires.**

### Des catégories de risques très variées



## Risques : définition et portée

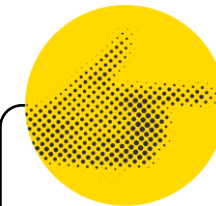
Il est important de savoir distinguer risque et dysfonctionnement.

**Un risque** est un événement **futur et incertain** susceptible de se produire et pouvant avoir, en cas d'apparition, des conséquences néfastes pour toute structure organisée, sur :

- L'atteinte des objectifs stratégiques
- Les actifs clés
- Le bon déroulement de ses activités et missions sociales
- Les résultats financiers de l'organisme
- Son image auprès du public ou des bailleurs



**L'organisation ne maîtrise pas la survenance du risque.**



**L'organisation doit savoir maîtriser la survenance cet évènement.**

**Un dysfonctionnement** est un événement interne qui **s'est déjà produit** : un problème pour lequel il faut mettre en œuvre une solution pour le supprimer et améliorer le fonctionnement de l'organisme.

## La cartographie des risques: méthodologie

### Etape 1 : Identifier et caractériser les risques

La cartographie des risques permet d'une part d'avoir une vue globale et exhaustive des risques auxquels l'organisme est confronté tant à l'interne qu'à l'externe et, d'autre part, de définir des stratégies formelles afin de les gérer. Elle sert donc de base à la gestion des risques au sein de l'organisation.

C'est le document dans lequel sont identifiés, évalués et hiérarchisés les risques auxquels l'organisme doit faire face. Elle permet d'avoir une vision globale et exhaustive pour définir les actions adéquates à mettre en oeuvre.

L'approche proposée consiste à travailler par domaines de risques et éventuellement sous-domaines pour préciser la granularité de la cartographie...

#### Origine des risques :

**Interne** : stratégie, gouvernance, opérationnel, ressources humaines, système d'information, etc.

**Externe** : concurrence, législation-réglementation, environnement, cyberattaque, etc.



*"L'exercice de cartographie des risques nous a permis de structurer nos procédures en regard des risques prioritaires et dans le respect de nos bénéficiaires"*

**Emmanuel Vaillant, Directeur de l'Association LA ZEP**



Pour bien formuler le risque pensez, dans la mesure du possible, à **prendre en compte les trois éléments suivants** :

1. **La / les cause(s) de l'événement** (on pourra confirmer ces causes en listant les scénarios possibles / les plus probables de survenance de l'événement)
2. **L'événement à proprement parler**
3. **La /les conséquence(s) sur l'organisation**

**Cette approche a 3 avantages :**

- Le risque est identifié sans ambiguïté
- La cause du risque permettra d'évaluer sa probabilité d'apparition et de réfléchir à la méthode de prévention du risque (comment éliminer la cause)
- Les conséquences permettront d'évaluer sa gravité et donc de prioriser les actions à mettre en œuvre

**Deux critères sont proposés pour évaluer et objectiver un risque :**

- **La probabilité** de survenance
- **La gravité** en cas de survenance

Pour calculer son **niveau de criticité** : **Criticité = Probabilité x Gravité**

**RECOMMANDATION :**

- Se limiter aux risques "réalistes"
- Ne pas essayer d'être exhaustif (c'est impossible)

## Etape 2 : Evaluer les risques identifiés

**Il existe différentes échelles de notation pour l'évaluation tant de la probabilité de survenance que de la gravité.**

**Pour guider la notation, il est utile de se donner des critères.**

Par exemple :

### Pour noter la **probabilité de survenance**

|   |                                                                                                               |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | De la connaissance des personnes consultées » <i>on n'a jamais vu ça » cela paraît à priori peu plausible</i> |
| 2 | On ne sait pas, on doute                                                                                      |
| 3 | Jamais vu, mais on pense que cela est possible                                                                |
| 4 | Déjà vu une fois par certains                                                                                 |
| 5 | De la connaissance des personnes consultées tous ont vu au moins une fois                                     |

### Pour noter la **gravité**

|   |                                                                 |
|---|-----------------------------------------------------------------|
| 1 | Aucune incidence sur le fonctionnement                          |
| 2 | Incidences gérables en interne                                  |
| 3 | Incidences visibles à l'extérieur de l'organisme                |
| 4 | Des impacts visibles du grand public                            |
| 5 | Les actions sont remises en cause, très visible du grand public |



En général les impacts sont soit financiers, soit sur le fonctionnement, soit sur l'image de marque (réputation). Il peut être intéressant de définir les 3 tables et de retenir pour chaque risque le critère le plus important.

**L'évaluation (notation de la criticité) permet d'identifier les risques les plus importants sur lesquels les actions vont se concentrer.**

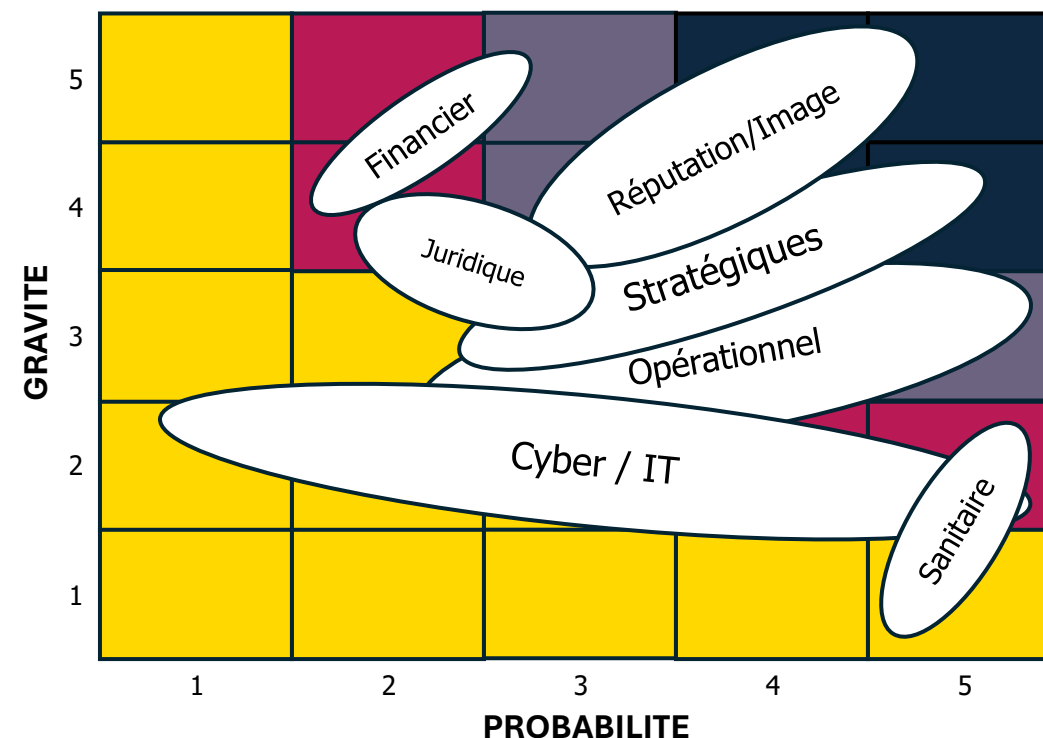


Pour être efficiente une gestion de risque nécessite que l'organisation se concentre sur un nombre restreint de risques qu'elle jugera les plus critiques.



De même le fundraiser devra choisir les 5 plus gros risques qu'il devra étudier avec l'organisation afin d'apporter une/des réponses/parades.

**Exemple**



## Etape 3 : Prévenir et guérir

### Définir les parades

*Les parades sont des actions, des procédures, des contrôles, qui permettent de réduire ou d'annuler le risque. Elles sont de deux types et peuvent être travaillées en parallèle :*

- La **Prévention** consiste à réduire la probabilité que l'événement redouté impacte l'organisation. Cela permet de diminuer la probabilité d'occurrence du risque en diminuant ou supprimant certains des facteurs de risque.
- L'**Atténuation** consiste à diminuer les conséquences potentielles de l'événement indésirable. Permet de minimiser l'impact de l'événement lorsque l'on ne peut agir sur le facteur de risque lui-même, mais que l'on peut agir sur ses conséquences.

Une fois ces parades mises en œuvre, on devra cependant évaluer le **risque résiduel** et s'il est encore considéré comme élevé, imaginer des parades complémentaires pouvant être mises en œuvre localement. Par exemple des règles de bonne utilisation des mots de passe, des séances de sensibilisation aux risques, ....



NB : on peut aussi envisager de s'appuyer sur des compétences externes pour mieux maîtriser le risque (par exemple souvent nécessaire pour les risques informatiques).

## Exemples de parades préventives

| Événement redouté               | Cause                                        | Parade préventive                                                                   |
|---------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Risque de détournement de fonds | Par l'émission de fausses commandes/factures | Séparation des fonctions engagement/paiement/comptabilisation                       |
| Perte de contenu internet       | Cyber attaque                                | Hébergeur apportant un niveau de garantie compatible avec la sensibilité du contenu |

## Exemples de parades d'atténuation

| Événement redouté                                 | Cause                                        | Parade d'atténuation                                                               |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Perte de données sensibles                        | Attaque malveillante du serveur              | Procédure de sauvegarde périodique et sécurisée                                    |
| Rumeur sur des dysfonctionnements internes du CA  | Personnel interne ou externe mal intentionné | Communication interne<br>Communiqué de presse                                      |
| Absence prolongée et soudaine d'une personne clef | Accident                                     | Manuel de procédures précis et personnes back-up définies sur les tâches sensibles |



## Entre **vigilance** et **devoir d'alerte**, quel rôle pour le fundraiser ?

Le fundraiser doit s'assurer que son organisation a bien mis en place une **politique de prévention des risques**.

C'est aussi une bonne raison de travailler en synergie avec les responsables des différents services concernés pour :

- **La prévention des risques** : RH, direction financière, contrôle interne, opérateurs du système d'information, responsables de la communication, acteurs de terrains etc...
- **La mise en place de scénario de prise de parole en situation de crise.**

**Sur les risques directs pour le fundraising, il devra :**

- **Informers son dirigeant et travailler avec la gouvernance** sur les risques à prévoir.
- **Anticiper et prévenir les risques les plus impactants pour le fundraising** : respect de l'image des bénéficiaires, mauvais usage des données personnelles, manque de transparence sur l'utilisation des dons, non respect de la dignité et de la volonté des donateurs...



« **devoir d'alerte** »  
ou bien « **signalement** » ?

**Signalement d'un risque** consiste à informer une autorité compétente (employeur, responsable hiérarchique, etc.) de l'existence d'une situation potentiellement dangereuse ou problématique. Il s'agit d'une démarche proactive visant à prévenir d'éventuels dommages.

**Devoir d'alerte d'un salarié est une obligation qui lui impose de signaler à son employeur** ou à une autorité compétente toute situation qui lui semble anormale et susceptible de porter atteinte :

- À la santé et à la sécurité des personnes
- À l'environnement.
- À l'éthique et à l'intégrité de l'entreprise

- *Code du travail (articles L4131-1 à L4133-4) / Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique<sup>1</sup> (dite loi Sapin II)*

## > EN GÉNÉRAL, ÊTRE EN VEILLE

### Faire un bilan de l'existant dans son association

- Existe-t-il une charte éthique ? Une cartographie des risques ?
- Prendre conscience des risques pouvant impacter la réputation et la recherche de fonds.
- Connaître l'outil cartographie des risques.

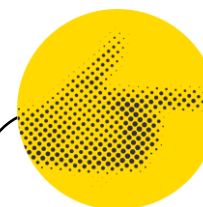
## > ALERTER À BON ESCIENT

### Identifier les zones de risques réels et alerter sa direction.

Se documenter sur les nouvelles modalités de sécurité de sa BDD, consulter des experts, vérifier avec sa direction les implications.

## > APPLIQUER

**Dans sa pratique au quotidien, le fundraiser doit avoir un comportement éthique et responsable :** dans le choix de ses prestataires et outils, dans son management, et dans sa communication avec les financeurs.



### Ne restez pas seul face à ces questions !

C'est l'opportunité de travailler en synergie avec les responsables des différents services concernés : RH, direction financière, contrôle interne, opérateurs du système d'information, responsable de la communication, acteurs de terrains etc...

## Sur les risques directs pour le fundraising, le fundraiser devra :

- **Être en veille sur les zones potentielles de risque** : respect de l'image des bénéficiaires, protection des données personnelles, manque de transparence sur l'utilisation des dons, non respect de la dignité et de la volonté des donateurs...
- **Évaluer le niveau de criticité** des risques identifiés **et décider du seuil de criticité nécessitant une attention.** *Tous les risques dont la criticité est en dessous de ce seuil peuvent être considérés comme des risques assumés, donc sans parade à envisager (sauf si elles sont évidentes).*
- **Informier son dirigeant et travailler avec la gouvernance** sur les parades à prévoir pour les risques au niveau de criticité élevé.
- **S'assurer de la mise en œuvre des actions préventives et correctives.**

## III. LES 3 TYPES DE RISQUES MAJEURS POUR LE FUNDRAISER

**La propagation rapide de l'information peut donner une place démesurée à un événement non désirable et plus ou moins grave au détriment de la réputation d'une OBNL.**

*" Suite à un scandale lié un abus de bien social, notre nouvelle gouvernance a souhaité que le point soit fait sur un ensemble de sujets touchant à l'éthique et par voie de conséquences à notre déontologie : identifier les possibles conflits d'intérêts, veiller à ne pas verser dans le greenwashing, identifier les secteurs non compatibles avec notre cause, justifier nos dépenses, et veiller à la bonne affectation des fonds... D'une grave crise, en ressort une organisation résiliente avec une gouvernance très scrupuleuse."*

**Ancien salarié d'une association**

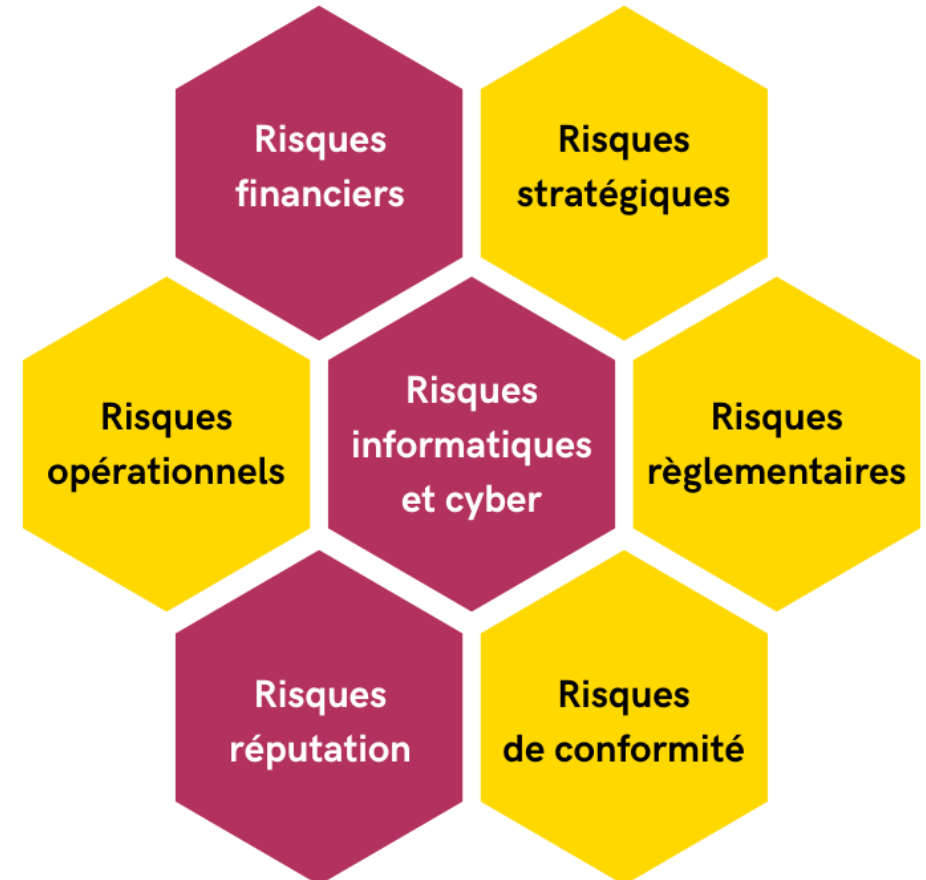
## Quels **risques pour le fundraising** ?

Tous les risques ne concernent pas directement le fundraiser mais ils peuvent avoir des conséquences sur son travail et sur les résultats de sa collecte.

La preuve par l'exemple :

**Les 3 univers de risque les plus critiques pour le fundraiser**

- **Risques informatiques et cyber** : la gestion complexe des données s'intensifie et les risques de hacking et de fraude sont en hausse.
- **Risques financiers** : la transparence n'est plus une vertu mais une obligation dans la relation de confiance avec les financeurs/donateurs.
- **Risques d'image** : occasionnés par les risques que nous venons de citer ou encore générés par des actions et prises de paroles néfastes pour la respectabilité de l'organisation.



## Focus 1 : Les risques informatiques et cyber

**L'atteinte à la sécurité de votre système informatique conditionne la protection de vos données et, dans une plus large mesure, le fonctionnement de votre organisation.**

La mise en place d'une politique de cybersécurité est l'affaire de l'organisation au plus haut niveau.

Cela nécessite des investissements significatifs et doit être travaillé en prévention avec des process et des outils et des mesures très précis. La plupart du temps, il faut s'appuyer sur un/des experts.

**Plus directement relié aux pratiques du fundraising, on peut citer à titre d'exemple :**

- La perte ou le vol de données concernant les donateurs
- Le vol de données CB et le test via des dons sur votre espace don en ligne
- Le piratage : l'usurpation de l'identité du collecteur
- Le faux site de don à votre marque

*« Nous menons depuis plusieurs années des actions de sensibilisation et de formation de nos équipes pour prévenir les risques de cybersécurité. Nous avons conduit un exercice de simulation d'une cyberattaque fin 2023 afin de tester nos process en conditions réelles et d'ajuster notre plan d'actions en conséquence pour être en capacité de réagir le plus efficacement possible. »*

**Vanessa de Lauzainghein, Directrice adjointe communication et ressources de la Fondation Apprentis d'Auteuil – association labellisée IDEAS**

## Exemple 1 : Le vol de données CB

| Événement redouté                                                     | Causes                                                                                                                 | Conséquences                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vol de données CB et test via des dons sur votre espace don en ligne. | Le fraudeur achète un fichier de CB volées et le teste en faisant des petits dons sur le site Internet d'associations. | Risque juridique : recevoir de l'argent d'une carte volée... (soit en opposition, soit en procédure). |

**Exemple de parade préventive :** voir avec le prestataire informatique pour une détection des cartes volées en amont, puis veiller à auditer tous les petits montants de dons.

## Exemple 2 : Usurpation d'identité

| Événement redouté                                 | Causes                                                                                                                                           | Conséquences                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Piratage : usurpation de l'identité du collecteur | Le fraudeur collecte soi-disant pour une association : le paiement en ligne sur TPE (Sum'up, ou autre TPE) l'argent va sur le compte du fraudeur | <ul style="list-style-type: none"><li>- Les donateurs ne s'aperçoivent de rien</li><li>- Ils ne reçoivent pas de reçus fiscaux et cela risque brouiller la relation</li></ul> |

**Exemple de parade préventive :** proportionner la réponse en fonction du cas à repérer

**Exemple de parade corrective :** signaler, communiquer avec les donateurs sur les points d'attention.

## Exemple 3 : Le faux site de don

| Événement redouté                          | Causes                                                                                                        | Conséquences                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Faux site de don</b><br>Quasi imparable | Le fraudeur collecte pour une association : le paiement est fait sur ce site au profit du compte du fraudeur. | Si le fraudeur a réussi à attraper votre BDD, c'est grave. <ul style="list-style-type: none"><li>- Les donateurs ne s'aperçoivent de rien.</li><li>- Les donateurs ne reçoivent rien (RF) et cela brouille la relation.</li></ul> |

**Exemple de parade préventive :** veille pour repérer les site appels à don ou les faux amis...

**Exemple de parade corrective / d'atténuation :** voir quel est le dispositif de sécurité / ce qu'on a déjà prévu. Capacité de mettre une bannière sur le site pour alerter sur la fraude + envoyer un e-mail et un SMS à tout le monde = vous protège juridiquement.

## En synthèse

**Pour vous fundraiser et pour votre responsable informatique :**

- **Travaillez uniquement avec des prestataires de paiement reconnus** pour limiter les risques de fraude.
- **Vérifiez que les solutions choisies intègrent :**
  - une sécurisation forte des transactions (chiffrement, tokenisation)
  - des algorithmes de détection de fraude en temps réel
  - une gestion rigoureuse des accès utilisateurs (authentification forte, mises à jour régulières)
- **Réalisez des tests de sécurité réguliers :**
  - Pen Tests (tests d'intrusion) pour identifier les vulnérabilités avant qu'elles ne soient exploitées
  - Audits de conformité pour vérifier que les pratiques respectent les normes de sécurité (ex : PCI-DSS pour les paiements)



## Pour aller plus loin

**- Guide d'hygiène informatique à télécharger :**

[www.cyber.gouv.fr/publications/guide-dhygiene-informatique](http://www.cyber.gouv.fr/publications/guide-dhygiene-informatique)

**- Site gouvernemental sur la cybermalveillance :**

[www.cybermalveillance.gouv.fr](http://www.cybermalveillance.gouv.fr)

**- Norme ISO 27002 :** les organisations qui appliquent les lignes directrices d'ISO/IEC 27002 sont en mesure d'adopter une approche proactive de la gestion des risques en termes de cybersécurité et de protéger les données critiques contre les accès non autorisés et les risques de pertes de données.

## Exemple de tableau issu de la cartographie des risques

| Description risques                         | Quelques exemples de causes                                                                                                                                 | Exemples de conséquences                                      | Impact pour le fundraiser                                                                                        | Parades à prévoir                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cyber attaques</b>                       | Tentatives de vol, d'exposition, d'altération, de désactivation ou de destruction des biens d'autrui via un accès non autorisé à des systèmes informatiques | Impacts techniques et financiers : rançonnage, vol de données | Rupture d'accès aux données, empêche/freine l'activité du fundraising                                            | Politique de cybersécurité, vérifications et tests réguliers des procédures                                                                                                  |
| <b>Malveillance interne sur les données</b> | Destruction de données, diffusion de données confidentielles à l'extérieur                                                                                  | Risque de sanction CNIL, plainte de donateurs, bénéficiaires  | Sera néfaste si les données concernées sont reliées aux donateurs. Risque de réputation si le problème est connu | Gestion des droits et des accès<br>Étude et cotation à tous les documents de l'entreprise ( ce qui est communicable au grand, publics, autres droits de diffusion à définir. |
| <b>Crash BDD</b>                            |                                                                                                                                                             | Non accès aux données                                         | Retard, incapacité d'action pour le fundraiser                                                                   | Contrat de service incluant la prévention des risques, procédures et tests                                                                                                   |
| <b>Vol d'ordinateurs</b>                    |                                                                                                                                                             | Perte de données, coût économique                             |                                                                                                                  | Sécurisation des locaux, sécurisation des données                                                                                                                            |
| <b>Vol de données</b>                       | Balayer l'intégralité du système d'information y compris les données papier                                                                                 | Impact sur le fonctionnement selon données subtilisées        | Impact sur le fundraising si les données concernent des donateurs, et ou leurs dons                              | Veille et création d'adresses pièges pour « surveiller » l'utilisation de vos fichiers                                                                                       |
| <b>Erreur involontaire</b>                  | Click sur un mail malveillant                                                                                                                               | Menace de votre système d'information                         | Impact sur le fundraising si les données concernent des donateurs, et ou leurs dons                              | Sensibilisation et formation                                                                                                                                                 |

## **Focus 2 : Les risques financiers**

**Les risques financiers sont accrus et particulièrement critiques à l'heure où les OBNL sont confrontés à une raréfaction des financements. A cela s'ajoute le fait qu'ils répondent à des obligations accrues de transparence. Toute organisation est exposée à de multiples risques financiers :**

### **4 catégories de risques financiers pour les associations**

- Risques liés à la fragilité du modèle économique
- Risques liés au manque de transparence
- Risques liés au non-respect de la réglementation
- Risques de corruption et d'atteinte à la probité

## Exemple 1 : Les risques liés à la fragilité du modèle économique

| Événement redouté                                | Causes                                                                                                                                                                                                                                                                    | Conséquences                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Modèle économique menacé à court ou moyen terme. | <ul style="list-style-type: none"><li>- La substitution de subventions par des appels à projets ou appels d'offres de la part de collectivités territoriales.</li><li>- La cessation d'une activité du fait d'un manque d'attractivité d'une offre de services.</li></ul> | Menace sur la pérennité de la structure qui peut être amenée à réduire son périmètre d'activité ou encore à cesser celle-ci. |

**Exemple de parades préventives :** sensibiliser les gouvernances, réfléchir avec le Conseil d'Administration à la diversification des ressources et revoir le modèle socio-économique.

Quelques pistes : diversifier les ressources, partage de RH entre associations, bénévolat, développement.



### Pour aller plus loin

Autodiagnostic de votre MSE par l'Avise :

<https://www.avise.org/ressources/outil-dautodiagnostic-du-modele-socio-economique>

## Exemple 2 : Les risques liés au manque de transparence 1/2

| Événement redouté                                                                               | Causes                                                                                                            | Conséquences                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Le manque de transparence peut menacer la réputation et/ou la confiance des donateurs/financeur | Manque de temps et de compétences pour faire un reporting financier<br>Frilosité à dévoiler son modèle économique | Défiance des donateurs et autres financeurs.<br>Mise en garde des autorités financières et/ou fiscales |

### Exemple de parade préventive :

- Une information de qualité, lisible, accessible et largement diffusé.
- Des documents clés sur la qualité de la gouvernance, la santé financière, et les processus d'analyse des risques en réponse aux demandes de contrôle par les entreprises mécène (due diligence).
- Voir les directives de la Loi (*diapo suivante*).



### Pour aller plus loin

Fiche pratique sur l'éthique et la compliance dans le mécénat co-rédigée par France générosités, Admical et le Centre Français des Fonds et Fondations  
<https://www.francegenerosites.org/ressources/ethique-et-compliance-dans-le-mecenat/>



## Exemple 2 : Les risques liés au manque de transparence 2/2

**Le respect des lois en matière de transparence financière est clé pour la sérénité et la pérennité des organisations et à fortiori pour les organisations d'intérêt général.**

**Loi du 7 août 1991 : Obligation de publicité des comptes :** effectuer une déclaration en préfecture et établir un compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public. Le CER précise notamment l'affectation des dons par type de dépenses.

La cour des Comptes est susceptible d'étudier votre CER et d'examiner la réalité du fonctionnement de l'organisme et des actions menées. Il est axé sur :

- le respect de la volonté des donateurs dans l'utilisation des fonds ;
- la qualité de l'information du donateur ;
- la gouvernance de l'entité, les procédures et le contrôle interne

**Obligation pour les entreprises mécènes de déclarer leurs dons** et les noms des organisations qui en bénéficient.

<https://www.francegenerosites.org/ressources/obligation-de-declaration-des-dons-et-versements-par-lentreprise-mecene-fiche-pratique>



### Pour aller plus loin

#### **Respect de la volonté des donateurs :**

Il peut prendre diverses formes, allant de l'affectation précise des fonds à la reconnaissance publique de leur contribution. Garantir que les fonds sont utilisés conformément aux intentions exprimées, renforçant ainsi la confiance et l'engagement des donateurs. Un rapport détaillé doit permettre de valider cette affectation. Dans le cadre du mécénat et des dons majeurs, cela peut aller jusqu'à nommer le donateur et l'associer au projet financé.

## Exemple 3 : Les risques liés au non-respect de la réglementation

| Événement redouté                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Causes                                                                                                                                                           | Conséquences                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Risque de requalification des dons</b> : si l'administration fiscale estime que les dons sont en réalité des paiements pour des services rendus, elle peut requalifier ces dons en revenus imposables.</li> <li>• <b>Utilisation abusive des avantages fiscaux.</b></li> </ul> | <p>Manque de temps et de compétences pour le respect de la réglementation.</p> <p>Qualification impropre des catégories entre don, prestation et sponsoring.</p> | <p>Pénalités financières et redressements.</p> |

**Exemples de parades préventives** : il est recommandé de se faire conseiller avant de solliciter le rescrit fiscal et afin d'estimer les risques de requalification. veille réglementaire, capacité à délivrer des reçus fiscaux, conservation de ces pièces justificatives pendant 6 ans.

<https://ideas.asso.fr/actualites/actualites-ideas/les-risques-du-rescrit-fiscal-mecenat-par-gerard-lejeune/>

**A noter** : le délai de conservation des pièces justificatives est **de 6 années**, pour l'ensemble des dons et versements effectués.

Les organismes bénéficiaires de dons seront également soumis à une nouvelle obligation déclarative s'agissant du montant global des dons perçus et du nombre de reçus délivrés (Art. 222 bis du CGI).



### Pour aller plus loin

La procédure de contrôle des reçus fiscaux renforcée :

<https://associations.gouv.fr/la-procedure-de-contrôle-des-reçus-fiscaux-renforcee#:~:text=La%20loi%202021%2D1109%20du,du%20montant%20de%20leurs%20dons.>

## Exemple 4 : Les risques de corruption et d'atteinte à la probité

| Événement redouté                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Causes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Conséquences                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Pratiques frauduleuses de la part d'un ou de membres de l'OBNL</p> <p>NB : L'Agence Française Anticorruption (AFA) est susceptible de contrôler les ARUP/AFRUP... Il faut noter que l'OBNL et ses dirigeants ont une responsabilité pénale. De plus, certains grands mécènes font signer à l'OBNL une notice de risques anticorruption.</p> | <p><b>Détournement et d'abus de bien sociaux :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vol de chèques donateurs, de chéquiers</li> <li>• Usurpation d'identité et surfacturation</li> <li>• Falsification de rapports financiers</li> </ul> <p><b>Autres actes de corruption :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trafic d'influence</li> <li>• Concussion</li> <li>• Prise illégale d'intérêt</li> <li>• Favoritisme, détournement de fonds publics,</li> <li>• Blanchiment d'argent</li> </ul> | <p>L'organisation et son dirigeant sont soumis à une sanction pénale à la hauteur du délit constaté</p> |

**Exemples de parades préventives :** dispositif de contrôle interne (comité de vigilance/audit), règlement intérieur : faire systématiquement un appel d'offres, instaurer une règle sur les relations familiales avec un administrateur pour tout marché ou embauche, lister les déclarations d'intérêt des administrateurs.

**Exemple de parade d'atténuation :** mettre en œuvre une communication de crise.



### Pour aller plus loin

- Guide de l'Agence Française Anticorruption « [Les atteintes à la probité des opérations de mécénat et de parrainage](#) »
- Résultat de l'enquête AFA 2023 :
  - Le niveau de maturité en matière d'anti-corruption est encore assez faible au sein des ARUP et des FRUP
  - 47,4 % déclarait n'avoir mis en place aucune mesure pour prévenir et détecter spécifiquement les atteintes à la probité.
  - Seulement 20% des répondants avait mis en place la plupart des différentes mesures recommandées par l'AFA.

## En synthèse

**Voici pour vous guider quelques bonnes pratiques sur le pilotage et le contrôle interne.**

### **Analysez les processus clés :**

- Ressources : dons, legs, subventions, cotisations, activité lucrative ...
- Suivi de la trésorerie
- Engagement de dépenses
- Suivi budgétaire

S'assurer que des procédures existent, les tester et identifier les axes d'amélioration

### **Rassurez les donateurs sur :**

- La bonne utilisation des dons, notamment dans le cas du fléchage des dons (vs sur promesse du fondateur...)
- La justification des frais de gestion
- La mise en place d'une charte éthique

### **En pratique prévoir :**

- Des règles de contrôle comptable, il est indispensable de formaliser des procédures comptables complètes et de les partager, surtout s'il n'y a pas de responsable administratif et financier
- Des conventions sur le juridique et sur le financier : par exemple convention de reversement...
- Une réflexion sur les frais de gestion
- Une doctrine sur le choix des placements de fonds
- Une réflexion sur l'origine des dons, notamment à l'international.

## Exemple de tableau issu de la cartographie des risques

| Types de risques                                           | Quelques exemples                                                                           | Impacts globaux                                                                                         | Impacts pour le fundraising                                                         | Parades possibles                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Manque de traçabilité de l'origine d'un financement</b> | Source de financement occulte                                                               | Réputation                                                                                              | Impact sur image et à terme potentiellement sur le fundraising                      | Des règles éthiques explicites, le soutien de la gouvernance pour refuser tous fonds douteux                                                                      |
| <b>Dépendance aux financements publics</b>                 | Risque si aide réduite ou supprimées                                                        | Engage la survie de l'association                                                                       | Ne motivent pas les financeurs privés qui apprécient un modèle économique équilibré | Diversifier le MSE et les sources de financement                                                                                                                  |
| <b>Perte d'un financeur majeur</b>                         | Décès d'un donateur, retrait subit d'un financeur                                           | Menace la pérennité économique de l'association                                                         | Que dire aux autres financeurs si cela se sait ?                                    | Anticiper via une stratégie de diversification des ressources                                                                                                     |
| <b>Taux de change défavorable</b>                          |                                                                                             | Affecte la capacité de trésorerie                                                                       |                                                                                     | Prévoir dans la politique de gestion de l'association une compensation par les réserves                                                                           |
| <b>Manque de traçabilité sur l'emploi des fonds</b>        |                                                                                             | Ne rassure pas les parties prenantes                                                                    | Zone d'ombre, ne favorise pas la confiance des financeurs                           | Une comptabilité analytique, clarifier l'information sur l'utilisation des fonds, publication d'un Essentiel                                                      |
| <b>Défaut de paiement d'un financeur</b>                   |                                                                                             | Problème de trésorerie                                                                                  | Continuité de l'action ? Trouver d'autres sources de financement                    | Anticiper ce risque via une stratégie de diversification des ressources                                                                                           |
| <b>Changement de fiscalité des dons</b>                    | Suppression de l'IFI ?                                                                      | Modifier le modèle économique ?                                                                         | Impact la sur stratégie FR, trouver d'autres sources de financement                 | Mettre en place une veille régulière                                                                                                                              |
| <b>Echec d'une campagne de collecte</b>                    |                                                                                             | Retard sur les ressources attendues                                                                     | Selon coût de la campagne vs le budget de collecte de fonds                         | Pour toute opération innovante, prévoir une étape test et définir les critères d'évaluation                                                                       |
| <b>Détournement de fonds</b>                               |                                                                                             | Viabilité de l'organisation, réputation                                                                 | Impact sur l'image et sur la confiance financeurs et donateurs                      | Dispositif de contrôle interne, anticiper la communication de crise                                                                                               |
| <b>Abus de biens sociaux</b>                               | Dirigeant qui utilise des fonds à des fins personnelles                                     | Menace l'équilibre financier et la réputation                                                           | Impact sur l'image et sur la confiance financeurs et donateurs                      | Dispositif de contrôle interne, anticiper la com de crise                                                                                                         |
| <b>Conflit d'intérêt</b>                                   | Un administrateur qui utiliserait son rôle au CA pour obtenir un marché ou d'autres faveurs | Engage l'éthique et la réputation de l'organisation, peut générer des coûts supérieurs à ceux du marché | Impact sur l'image et sur la confiance financeurs et donateurs                      | Règlement intérieur : faire systématique un appel d'offres, instaurer une règle sur les relations familiales avec un administrateur pour tout marché ou embauche. |

## **FOCUS 3** : Les risques portant sur l'image et la réputation de l'organisation

**L'image de l'organisation peut être entachée par des faits générateurs de différentes natures :**

- **Tout type d'événement peut donner lieu à un risque réputationnel** : il est souvent difficile voire impossible à anticiper.
- **La montée en puissance de « fakes »** peut déstabiliser les institutions et affecter la confiance de financeurs.

**Dans ce contexte, il est impératif de prévoir une procédure de gestion de crise** permettant de limiter l'impact sur la réputation de l'organisation

- **Risques liés à l'opérationnel** : acte de maltraitance au sein d'un des établissements de l'organisation
- **Risques liés à un fondateur, bénévole ou salarié** : tout comportement déplacé ou illicite
- **Risques liés à un mécène** : identité discutable d'un mécène en raison de ses opinions et/ou de son comportement

*"Nous avons fait le choix d'attacher notre charte déontologique en préambule de nos statuts. Cela constitue une réassurance forte pour nos bailleurs"*

**Emmanuel Vaillant, Directeur de l'Association LA ZEP**

## Exemple 1 : Les risques liés à l'opérationnel

| Événement redouté                               | Causes                                                                               | Conséquences                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Acte de maltraitance au sein d'un établissement | Déficit de formation du personnel,<br>surcharge de travail,<br>Déficit d'encadrement | Risque que l'information soit diffusée par les familles ou d'autres professionnels et que cela soit relayé par les médias. Menace directe pour les financeurs qui peuvent interrompre leur soutien.<br>Démobilisation des autres parties prenantes de l'OBNL : salariés, bénévoles... |

**Exemple de parades préventives :** sensibilisation/formation du personnel et des bénévoles, charte éthique et déontologique, règlement intérieur.

**Exemple de parades d'atténuation :** procédures permettant de faire remonter la situation rapidement à la direction, gestion de crise : matrice pour préparer avec la Direction générale la communication interne et externe à mettre en place.

## Exemple 2 : Les risques liés au comportement inapproprié d'un fondateur ou d'un salarié

| Événement redouté                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Causes                                                                                                                                                                                                                                                                        | Conséquences                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Diffusion de paroles ou d'actes déplacés de la part d'un salarié ou d'un fondateur</p> <p>Prise de parole néfaste pour la cause et pour l'organisation, propos injurieux ou racistes, diffusion d'informations partiales ou erronées...</p> <p>Comportements choquants ou illicites des membres de l'organisations</p> | <p>Absence de consignes claires et de cadre éthique explicite.</p> <p>Mauvaise diffusion des consignes auprès des salariés</p> <p>Absence de contrôle sur le respect de la charte éthique, déficit de politique de prévention</p> <p>Veille insuffisante sur le fondateur</p> | <p>Risque que l'information soit relayée par les médias.</p> <p>Menace directe sur l'image de l'organisation et pour les financeurs qui peuvent interrompre leur soutien.</p> <p>Démobilisation des autres parties prenantes de l'OBNL: salariés, bénévoles...</p> |

**Exemple de parades préventives :** charte éthique et déontologique, désignation des porte-parole, éléments de langage à respecter, sensibilisation régulière des salariés et bénévoles.

**Exemple de parade d'atténuation :** scénario de communication de crise.

## Exemple 3 : Les risques liés à un mécène

| Événement redouté                                                                                                | Causes                                                                                                                                         | Conséquences                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comportement ou parole en fort décalage avec les valeurs et l'éthique de la cause et de l'organisation soutenue. | Scandale et informations négatives sur le financeur et ou ses dirigeant.<br>Actes en contradiction avec l'éthique et la déontologie de l'OBNL. | Risque que l'information soit cela soit relayé par les médias. Menace directe sur l'image de l'organisation.<br>Démobilisation des autres parties prenantes de l'OBNL : salariés, bénévoles... |

**Exemple de parade préventive :** veille sur l'écosystème du parrain ou des financeurs

**Exemple de parade d'atténuation :** scénario de communication de crise

## En synthèse

**Si le fundraiser n'a pas la main sur les faits générateurs, il doit pouvoir :**

- **Obtenir l'information rapidement** : s'assurer de l'existence de circuits d'information fluides au sein de l'organisation
- **A minima, participer au groupe de travail de la cartographie des risques** et sur la mise en place de parades : prévention et atténuation
- **Être impliqué dans la mise en place d'une cellule de communication de crise** qui réunit l'ensemble des forces vives, DG, les communicants et les fundraisers
- **Être associé à la gestion de l'information** et anticiper les réponses à apporter en direction des publics de collecte (scénarios de traitement de l'information vers les différentes parties prenantes dont les financeurs et donateurs).

**Pour tous les risques** : prévoir qui parle de quoi, quels sont les circuits de décision ou de validation clairement définis et qui a en charge la préparation des éléments de langage

**A noter** : la méconnaissance dans l'opinion et les média du monde de l'ESS entraîne parfois une lecture erronée des faits associatifs et donc le risque de distordre l'image des faits.

« Favoriser le pouvoir d'agir de ces personnes et leur garantir un accompagnement de qualité, respectueux de leurs droits fondamentaux, est au cœur de notre projet associatif. Pour y parvenir, une démarche proactive de la qualité et de la gestion des risques a été mise en place grâce à un outil collaboratif qui permet de :

- Gérer les événements indésirables, plaintes et réclamations, demandes d'actions des personnes accompagnées
- Cartographier les risques liés à l'accompagnement et décliner des plans de prévention pour anticiper les vulnérabilités et prévenir la maltraitance.
- Élaborer des enquêtes de satisfaction
- Préparer le plan de gestion de crise et le plan de continuité d'activité, à travers des audits intégrés à l'outil
- Réaliser les documents uniques d'évaluation des risques professionnels (DUERP) conformément à nos obligations réglementaires.
- Gérer les demandes d'interventions de maintenance des établissements (ticket d'incident)
- Diffuser les bonnes pratiques professionnelles, en conformité avec le référentiel HAS. »

**Nora Zemmour,**  
Directrice Qualité et RSO de l'Association  
Envoludia, labellisée IDEAS

**C'est après la bonne gestion et l'utilisation des dons, le risque majeur pour le fundraising. En effet, l'image de l'organisation peut être entachée par des faits générateurs de différentes natures comme ceux mentionnés ci-dessous.** De plus, on note la montée en puissance de « fakes » pouvant déstabiliser les institutions allant parfois jusqu'à affecter la recherche de fonds

| Description des risques                                                          | Exemples                                                                                                         | Impacts globaux                                                        | Impact pour le fundraising                                                                             | Parades à prévoir                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prise de parole d'un administrateur en rupture avec l'éthique de l'organisation  |                                                                                                                  | Affecte la réputation de l'organisation en interne et en externe       | Impact possible sur le fundraising                                                                     | Former les administrateurs aux éléments de langage, définir les zones de risque.                                                       |
| Image délétère d'un financeur ou d'un parrain : pratiques décalées, scandale     | Pratiques décalées vs éthique, Scandale vs valeurs de l'organisation                                             | Affecte la réputation de l'organisation en interne et en externe       | Impact possible sur le fundraising                                                                     | Veille sur l'écosystème du parrain ou sur celles des financeurs, scénario com de crise.                                                |
| Risques éditoriaux                                                               | Prises de paroles de bénéficiaires inappropriées de bénévoles et de salariés même s'il n'y a pas de malveillance | Risques réputationnels, questionne la déontologie de l'organisation    | Impact possible sur le fundraising                                                                     | Anticiper par une modération des outils de communication, sensibilisation et formation des acteurs susceptibles de communiquer.        |
| Détournement de marque : image                                                   | Récupération de la marque par des mouvements politiques (risque de dénigrement, ou <i>blue washing</i> )         | Peut aller jusqu'à affecter l'image et la réputation de l'organisation | Impact possible sur le fundraising                                                                     | Veille, consultation juridique sur les parades.                                                                                        |
| Scandale, maltraitance de bénéficiaires, de salariés (risques psychosociaux)     |                                                                                                                  | Réputation                                                             | Impact probable sur le fundraising si l'information circule et si l'organisation ne gère pas la crise. | Règlement interne et code de déontologie, prévention auprès des acteurs, remonter et traiter tous les cas. Anticiper la communication. |
| Dénigrement par autrui de l'asso ou de la cause, y compris salariés et bénévoles | Notamment via les réseaux sociaux : fake, bashing...                                                             | Réputation                                                             | Impact probable sur le fundraising si l'information circule et si l'organisation ne gère pas la crise. | Remonter et traiter tous les cas. Anticiper la communication.                                                                          |
| Scandale lié à une autre ONG                                                     |                                                                                                                  | Retentit sur l'image secteur                                           | Peut décourager des donateurs                                                                          | Préparer un argumentaire pour se mettre à distance du scandale et de sa cause.                                                         |

## Des scénarios de crise : comment procéder ?

Lorsque la situation de crise est établie, cela oblige l'OBNL à mettre en place une gouvernance et une communication de crise spécifique.

### Créer un plan de communication de crise



## IV. MODALITÉS POUR UNE **PRÉVENTION OPTIMALE**

**La gestion des risques au sein d'un OBNL implique une vision systémique de l'organisation des informations et des tâches, et une transversalité du contrôle, du pilotage et de la mesure.**

**Voici 2 exemples d'organisations** qui ont mis en place un plan de gestion des risques. Il s'agit d'associations dont les tailles respectives impliquent des aménagements spécifiques.

# L'exemple de la gestion des risques dans une grande organisation : **UNICEF FRANCE** - *L'association a obtenu le label IDEAS en mai 2025*

## Principales procédures mises en place et outils correspondants

### Sur le plan financier

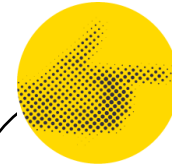
- Politique achats
- Gestion des conflits d'intérêt
- Gestion de la trésorerie

### Cybersécurité et la protection des données

- Document de gestion des droits et sécurité
- Documenter la cartographie des systèmes d'information, ex : nouvelles prestations de fundraising, expliquer au SI et prévoir la technicité pour raccorder au CRM
- Former les FR au RGPD, contractualisation, bien comprendre les clauses avec les partenaires (loueurs de fichiers, prestations de prospection par un tiers, prestations de centre d'appel, prestation de souscription de dons, street fundraising)
- Charte informatique et formation continue pour les utilisateurs internes
- PSSI : politique de sécurité des SI en cours de validation

### Risques d'image

- Contraintes sur le message dans le cadre d'appel à don en faveur des pays dans des contextes géopolitiques complexes (ex : conflits armés)
- Traitement de l'image et des informations des bénéficiaires
- Prises de parole publique : quel est le narratif, qui peut prendre la parole ? En fonction de l'actualité géopolitique, la Présidence fait une note et une info générale pour fixer le cadre et rappeler qui peut parler de quoi (*vigilance redoublée sur les réseaux sociaux personnels*)



### Qui pilote la cartographie des risques ?

Le CA est responsable d'une gestion des risques demandé par la tutelle internationale.

- Depuis 12 ans la gestion des risques repose sur l'audit interne : réalise une mise à jour du registre des risque tous les ans, participation de la DG et du comité de direction. Première participation des élus territoriaux bénévoles en 2025.
- Présentation au comité d'audit, de gouvernance et d'éthique.
- Présentation au CA tous les ans.
- Envoyé tous les ans à la tutelle internationale lors du suivi du plan stratégique de l'organisation.

## Procédures de veille

- Analyse spécifique par fait générateur : si évènement très impactant, analyse ad hoc (dissolution AG),
- Obligé de revoir le registre de risques : document à inclure dans la révision du plan stratégique, chaque direction indique les évènements potentiellement à risque,
- Dans le cadre d'un audit, le focus est mis sur une zone de risque précisément identifiée ( ex: nouvelle activité, changement règlementaire etc...).

## Procédure de signalement

- 5 catégories de manquements peuvent être rapportés (atteinte à un mineur ou majeur, atteinte à la probité (abus de pouvoir, conflit d'intérêt), dégradation et vols, manquement à l'intégrité professionnels (vs charte éthique et déontologie interne, autres),
- Externalisation des traitements des signalements pour le personnel salarié,
- Les signalements venant des bénévoles sont gérés en interne par la secrétaire générale de l'association.

## Gestion de crise

- La Direction de la communication prend le relais
- On définit qui parle, à quelle étape ?
- Savoir être vigilant : prendre soin de communiquer d'abord vers les salariés et les tenir informer
- Savoir clôturer la crise et l'annoncer : état des lieux, bilan...

*A noter : L'UNICEF a souhaité une connexion entre la charte éthique, la déontologie et la gestion des risques : les documents sont liés entre eux, chaque document se réfère à un autre.*

- Une Charte éthique annexée aux statuts ( décrit des principes : valeurs attendues, relations fournisseurs etc... principe de devoir de signaler tout écart...).
- Un projet associatif dans lesquels sont précisées les valeurs attendues des personnes.
- La liste des textes déontologiques sont listées en dernière page de la Charte éthique (charte informatique, politique de sauvegarde des enfants, charte éthique etc... cf. cohérence approche systémique IDEAS).
- **Tout nouveau salarié assiste à 2 jours d'intégration et bénéficie d'une session animée présentant les valeurs de l'organisation, Charte éthique et devoir de signalement.**

# L'exemple de la gestion des risques dans une organisation de taille intermédiaire - **Association Action Education**

## Qui pilote la cartographie des risques ?

Cela n'a jamais été formalisé mais on couvre déjà un ensemble de risques. Eric Bergès, Directeur des Services support financiers, est en veille sur ce sujet en ce qui concerne les RH, les technologies de l'information et plus largement la gestion des risques. Un Comité de gestion des risques va être créé afin d'ajuster les procédures aux risques identifiés.

## Principales procédures mises en place et outils correspondants

- **Sur les risques financiers** : avec la direction, nous sommes vigilants sur le retrait possible de certains bailleurs, sur la collecte grand public avec la Direction de la collecte de fonds nous tentons de compenser le désengagement des anciens donateurs par des nouveaux donateurs.
- **Sur les risques stratégiques** : Nous avons mis en place des conventions de financement avec les acteurs de notre réseau ainsi que des conventions pour l'utilisation de notre nom de marque.
- **Sur les risques opérationnels** : une politique de « *save guarding* » a été mise en place il y a 3 ans. Nous avons de gros enjeu sur les risques de sécurité dans certains pays (Niger, Bénin, Burkina Faso)
- **Sur la cybersécurité et la protection des données** : nous procédons régulièrement à des tests car nous avons déjà eu des fraudes poussées. Nous avons un DPO externalisé sur la gestion des risques RGPD.
- **Sur les risques de conformité** : les bailleurs sont de plus en plus exigeants. Nous avons développé un système d'information approfondi afin de rendre des comptes dans les pays d'intervention. Nous observons aussi les obligations de l'Agence Française de Développement.
- **Sur les risques d'image** : sur l'origine des financements, nous avons une procédure rédigée définissant avec quels bailleurs nous souhaitons travailler (due diligence).

## Pour **conclure**

### **Les maîtres mots pour une gestion efficace des risques au profit d'un fundraising responsable et durable**

- Une connaissance et une compréhension de l'organisation de l'OBNL partagée par l'ensemble des collaborateurs ;
- Une charte éthique largement diffusée et dont on s'assure du respect ;
- Un code de déontologie du fundraising connu et appliqué (CF Code de déontologie de l'AFF) ;
- Une cartographie des risques élaborée collectivement, et revue régulièrement avec l'appui d'un comité de vigilance ;
- Une veille permanente sur les risques spécifiques majeurs identifiés par le fundraiser ;
- Des scénarios de gestion de crise revus régulièrement et partagés par les personnes clés clairement identifiées ;
- Un dispositif de contrôle interne adapté aux spécificités de l'organisation (taille, secteur d'activité, nombre de salariés, bénévoles...) ;
- Une information financière de qualité pour assurer transparence et redevabilité, piliers de la confiance vis à vis des financeurs.

# Présentation des structures



Créée il y a plus de 35 ans, l'Association Française des Fundraisers -AFF- est le réseau des professionnels de la collecte de fonds et du mécénat engagés au service de l'intérêt général.

Sa mission ? Donner les moyens aux fundraisers, fédérés au sein d'une communauté professionnelle solidaire, de porter les combats environnementaux et sociétaux d'aujourd'hui et de demain.

L'AFF **accompagne les fundraisers francophones dans leur montée en compétences et leur évolution de carrière**, dans une logique de partage entre pairs, grâce à des formations certifiantes, des rencontres, un centre de ressources, des accompagnements et un programme de mentorat.  
Elle anime au plus près des territoires **une communauté + de 1300 professionnels** issus de tous les secteurs de l'intérêt général, porteuse de valeurs de partage et de convivialité.

L'association promeut par ailleurs la reconnaissance des métiers de la collecte de fonds et du mécénat comme levier stratégique dans les organisations et favorise une société de l'engagement et du don en portant le mouvement Giving Tuesday en France.

[www.fundraisers.fr](http://www.fundraisers.fr)



L'Institut IDEAS accompagne les associations, fondations et fonds de dotations dans la mise en œuvre des pratiques responsables en matière de gouvernance, gestion financière et évaluation, afin d'agir plus efficacement.

Grâce à un dispositif structuré et fondé sur le **Guide IDEAS des 90 bonnes pratiques**, l'Institut IDEAS propose des outils pédagogiques tels que l'**Autodiag**, la web-série **Témoins engagés** et le **METHODO IDEAS**, pour renforcer la robustesse des organisations.

Il offre également un accompagnement assuré par des conseillers experts bénévoles, permettant aux organismes de s'engager dans une dynamique d'amélioration continue pouvant mener à l'obtention du **Label IDEAS**.

Un objectif : soutenir la montée en compétence et renforcer le professionnalisme au sein des organismes à but non lucratif.

[www.ideas.asso.fr](http://www.ideas.asso.fr)

# Licence Creative Commons



**CC BY-ND 4.0 DEED**

« Attribution - Pas de Modification  
4.0 / International »

Le Guide “Agir en fundraiser responsable : Éthique et gestion des risques” de l’Institut IDEAS et l’Association Française des Fundraisers est mis à disposition selon les termes de la [licence Creative Commons Attribution - Pas de Modification 4.0 International](#).

Cela signifie que l’Institut IDEAS et l’Association Française des Fundraisers autorisent sa reproduction librement avec pour seule contrepartie d’être cité. Ce choix a été fait pour encourager la diffusion et l’appropriation de ces connaissances.

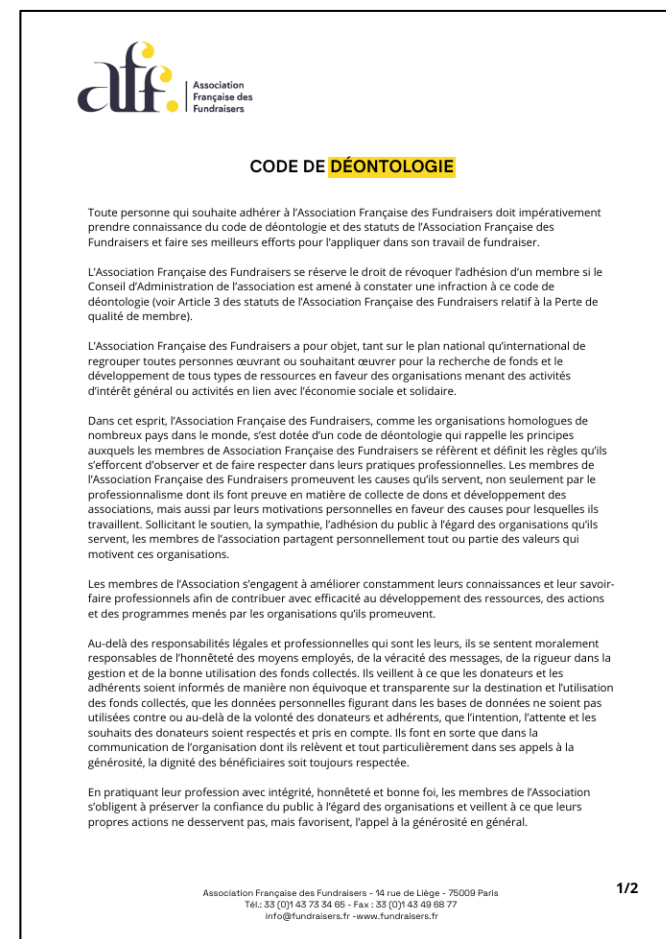
**Pour aller plus loin**  
Annexes



# Pour aller plus loin...

## Le **Code de déontologie** de l'AFF : Repères pour les fundraisers

- **Au-delà des responsabilités légales et professionnelles** qui sont les leurs, ils se sentent moralement responsables de l'honnêteté des moyens employés, de la véracité des messages, de la rigueur dans la gestion et de la bonne utilisation des fonds collectés.
- **Ils veillent à ce que les donateurs et les adhérents soient informés de manière non équivoque et transparente** sur la destination et l'utilisation des fonds collectés, que les données personnelles figurant dans les bases de données ne soient pas utilisées contre ou au-delà de la volonté des donateurs et adhérents, que l'intention, l'attente et les souhaits des donateurs soient respectés et pris en compte.
- Ils font en sorte que dans la communication de l'organisation dont ils relèvent et tout particulièrement dans ses appels à la générosité, la **dignité des bénéficiaires soit toujours respectée**.
- En pratiquant leur profession avec intégrité, honnêteté et bonne foi, les membres de l'Association s'obligent à **préserver la confiance du public à l'égard des organisations** et veillent à ce que leurs propres actions ne desservent pas, mais favorisent, l'appel à la générosité en général



<https://fundraisers.fr/ethique-et-deontologie/>

# Quelques ressources ...1/2



## Guide AFA : « Maîtriser le risque d'atteinte à la probité au sein des associations et fondations reconnues d'utilité publique »

Dont la Fiche n°2

« Points de vigilance et bonnes pratiques de prévention des atteintes à la probité (et autres infractions pénales) dans le cadre des dons »



## Le méthodo Idéas, Des principes à la pratique

La cartographie des risques (Bonne pratique 31) – page 123 à 128 <https://ideas.asso.fr/le-methodo-ideas/>



## Guide AFA sur « Les atteintes à la probité des opérations de mécénat et de parrainage »

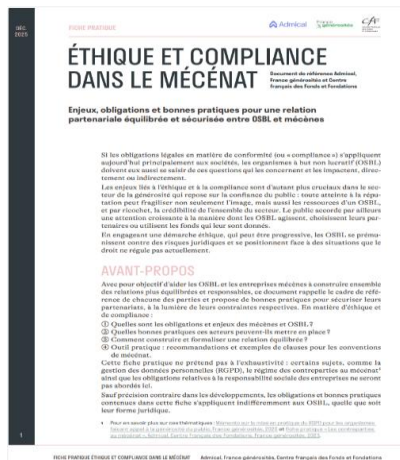
[Lien >](#)



## Compliance et éthique des organismes sans but lucratif

10/2024 - 1<sup>e</sup> édition |  
Auteur(s) : Ann Sophie De Jotemps; Bertrand Ollivier

## Quelques ressources ... 2/2



### Fiche technique de France Générosités « Ethique et compliance dans le mécénat »

<https://www.francegenerosites.org/ressources/ethique-et-compliance-dans-le-mecenat/>



### Charte de déontologie du mécénat d'entreprise

Fruit d'un travail commun porté par un collectif d'acteurs réuni sous le nom de Coordination Générosités (dont l'AFF et l'Institut IDEAS).

[Lien >](#)

## Sur le digital

**Cyber for good :** <https://cyberforgood.org/fr/ess/>

La cybersécurité pour les organisations à impact. 1er programme gratuit visant à sensibiliser et accompagner les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire aux enjeux cyber

**IA for good :** <https://www.iaforgood.org/>

1er programme pour sensibiliser les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire de l'IA générative et les former afin d'en faire un usage conscient et raisonné